



2023年5月31日

各 位

会 社 名 特 種 東 海 製 紙 株 式 会 社
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 松 田 裕 司
(コード番号 3708 東証プライム)
問 合 せ 先 理 事 経 営 企 画 本 部 長 木 村 隆 志
TEL 03 (5219) 1810

第6次中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、このたび、第6次中期経営計画（2023～2025年度）を策定しましたので、お知らせいたします。
なお、詳細につきましては、添付資料をご確認ください。

以 上



第6次中期経営計画

2023年度～2025年度

選択と挑戦、そして革新

特種東海製紙株式会社

TOKUSHU TOKAI PAPER CO., LTD.




目次

1 第5次中期経営計画の総括

2 特種東海製紙グループの長期ビジョン

3 第6次中期経営計画




目次

1 第5次中期経営計画の総括

2 特種東海製紙グループの長期ビジョン

3 第6次中期経営計画

第5次中期経営計画の振り返り

1. 主要事業における成果(1)

	重要課題	実績
産業素材	<ul style="list-style-type: none">段原紙・クラフト紙の生産体制強化物流および古紙調達の安定化	<ul style="list-style-type: none">新バイオマスボイラ建設の決定(2027年1月稼働予定)NTI取扱クラフト紙を新東海製紙へ生産集約物流業務環境の改善(日々の積込作業の早期化実現)外部倉庫の相互使用や調達機能の一元化による古紙調達の安定
特殊素材	<ul style="list-style-type: none">メーカーからサプライヤーへの変換パッケージ事業の強化合成繊維シート事業の拡大その他	<ul style="list-style-type: none">素材(原紙)とパッケージ(立体物)のECサイトを立上げパッケージ本部を新たに設置ウェットモールド製造販売会社であるモルディア設立(上六印刷株式会社及び株式会社名古屋モールドとの合弁事業)アラミドペーパー販売開始フィブリック販売開始

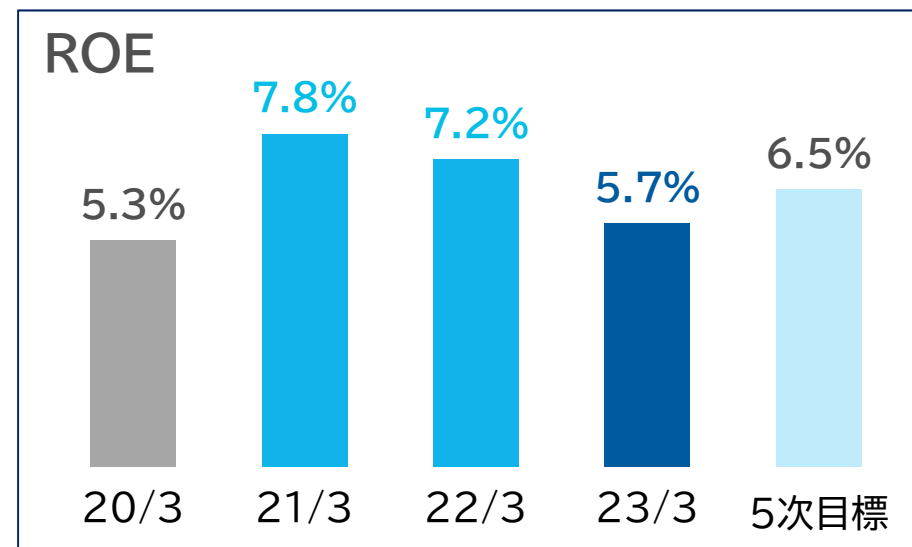
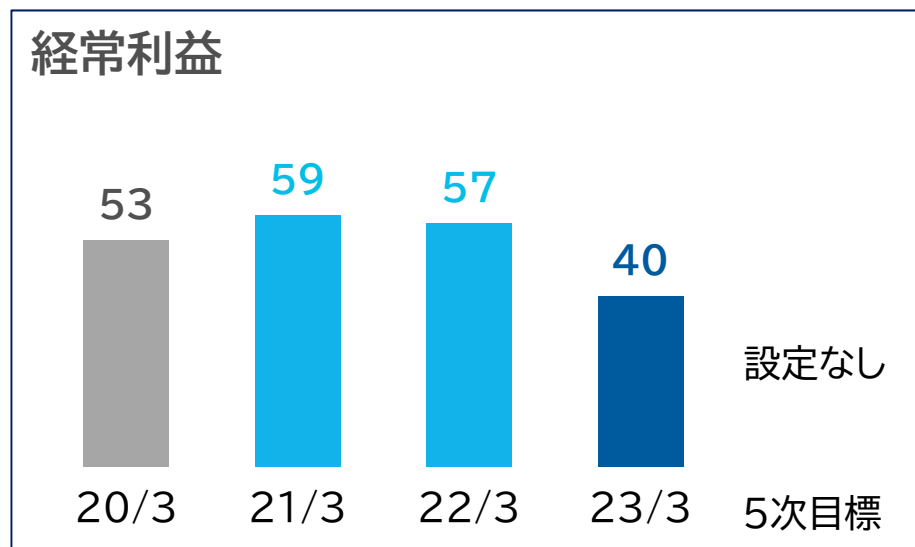
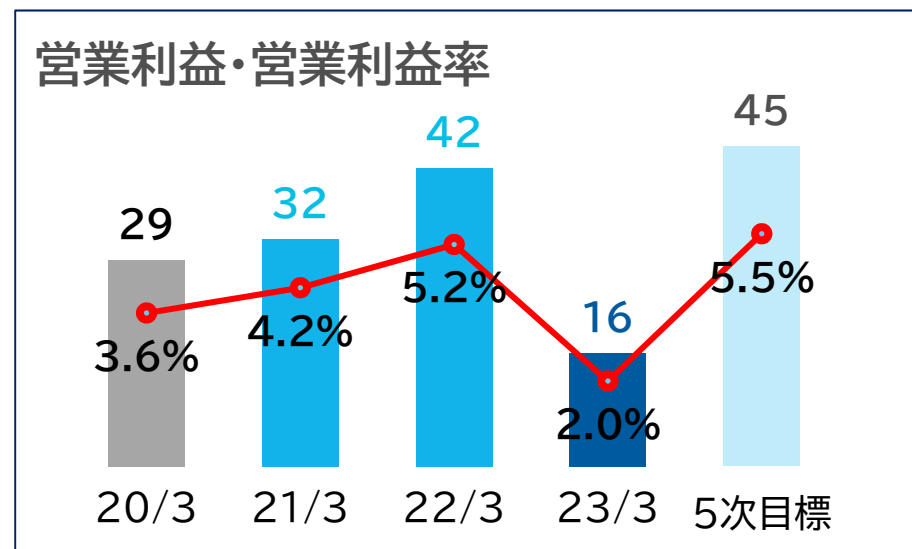
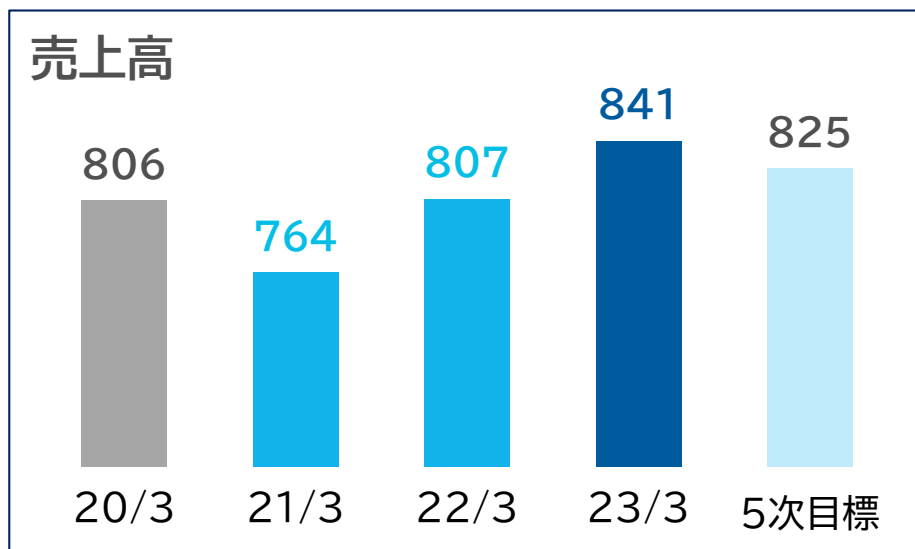
第5次中期経営計画の振返り

1. 主要事業における成果(2)

	重要課題	実績
生活商品	<ul style="list-style-type: none">衛生用紙の連携強化環境配慮製品への積極切替	<ul style="list-style-type: none">トライフと日本製紙クレシア株式会社とのペーパータオル事業にかかる営業機能統合 (両社販売網の活用による新規顧客開拓及び販売拡大)紙包装衛生用紙の開発・販売環境配慮型ラミネート「NatuLami」の販売開始
環境関連	<ul style="list-style-type: none">自然環境の保護・保全と経済活動との調和ウイスキー・環境事業の収益化廃棄物利活用事業の強化・新規立上げ	<ul style="list-style-type: none">「静岡県森林環境アドプト事業」への参加ニューボーンの限定販売実施 ◎東京ウイスキー&スピリッツコンペティション 2022「ニューカマー賞」受賞 ◎WWAニューメイク&ヤングスピリッツ部門 銀賞受賞レックス長泉工場の稼働による固形燃料の増産

第5次中期経営計画の振り返り

2. 連結業績推移



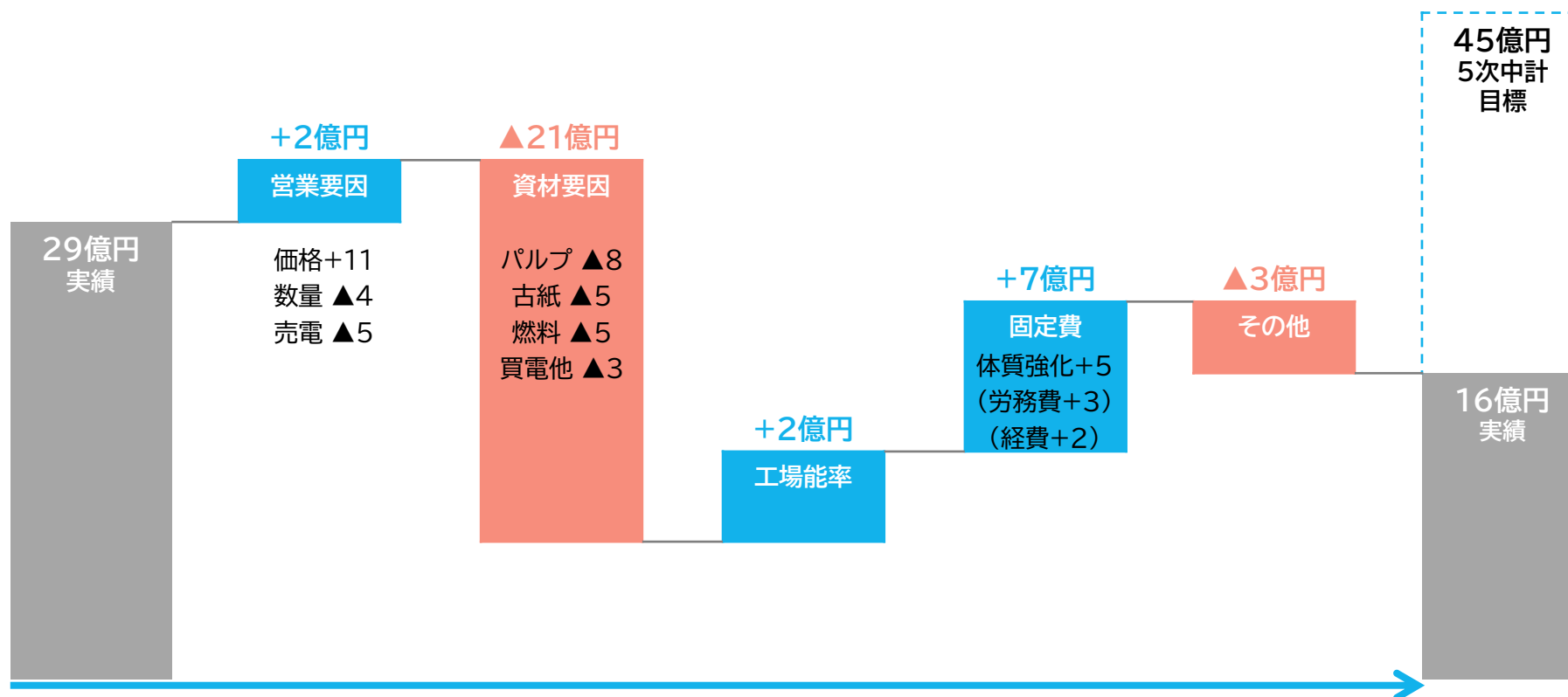
第5次中期経営計画の振返り

3. 営業利益増減要因

- 売価修正や固定費削減を行うも、資材価格の上昇(21億円)を打消すには至らなかった

2019年度

2022年度






目次

1 第5次中期経営計画の総括

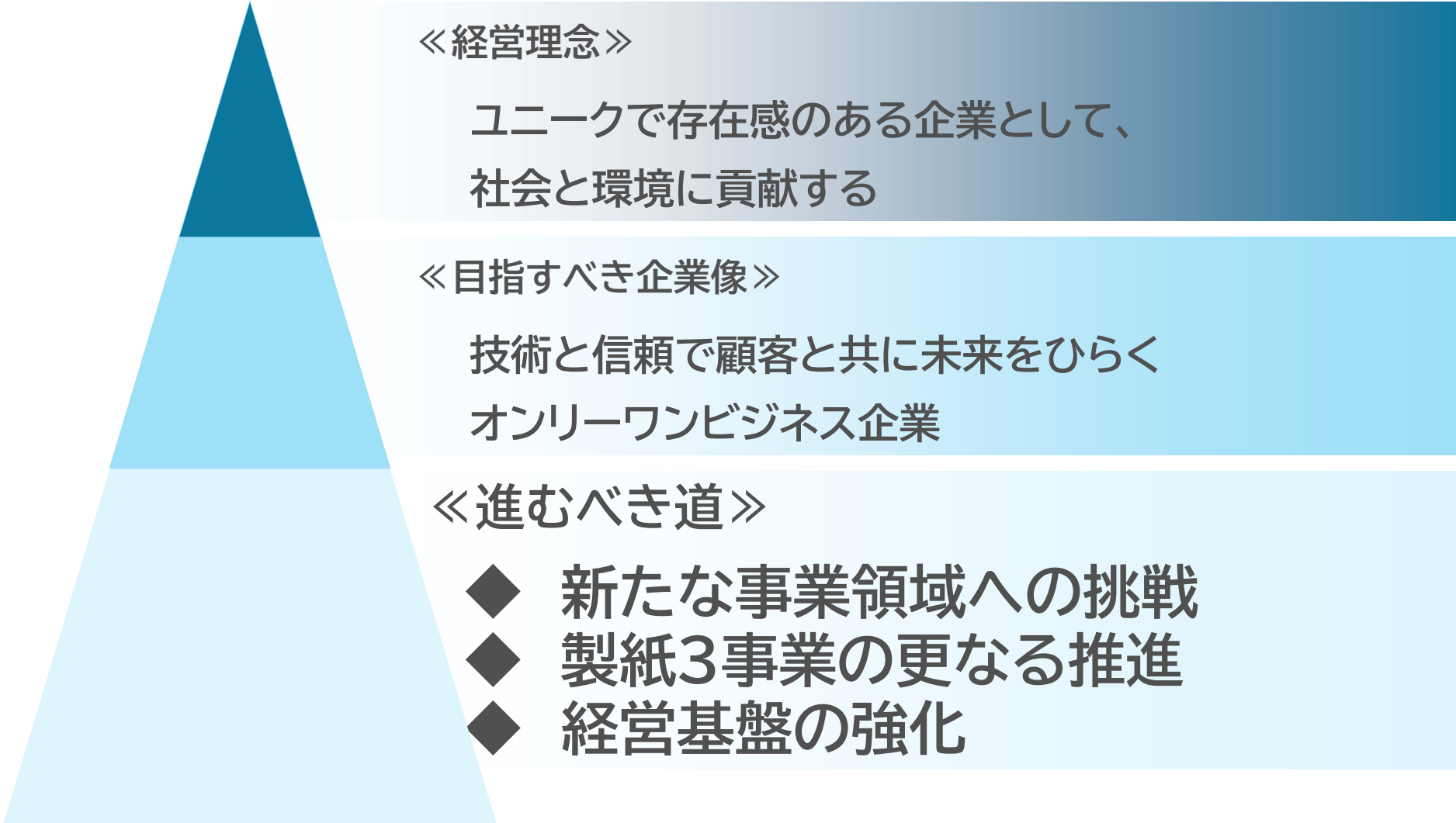
2 特種東海製紙グループの長期ビジョン

3 第6次中期経営計画



長期ビジョン

1. 経営方針



《経営理念》

ユニークで存在感のある企業として、
社会と環境に貢献する

《目指すべき企業像》

技術と信頼で顧客と共に未来をひらく
オンリーワンビジネス企業

《進むべき道》

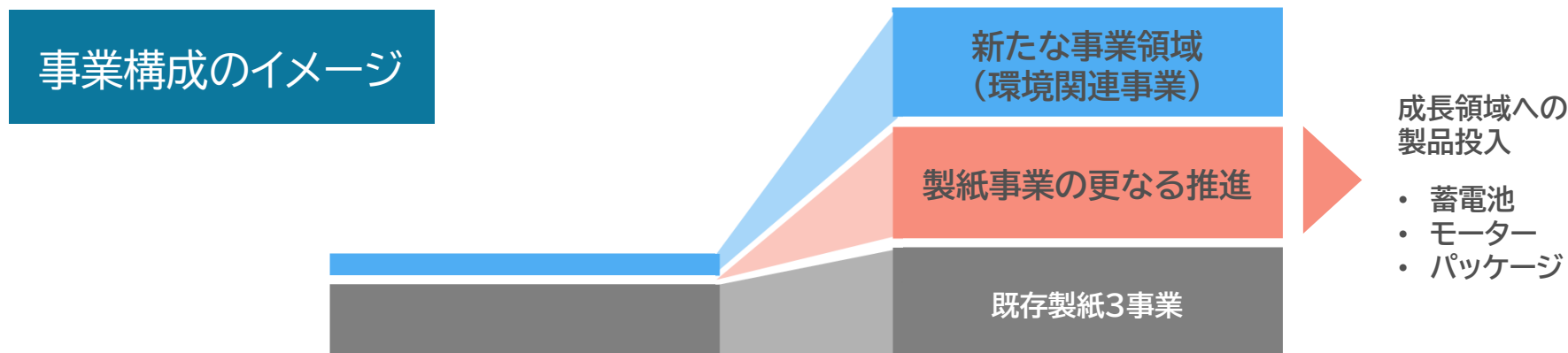
- ◆ 新たな事業領域への挑戦
- ◆ 製紙3事業の更なる推進
- ◆ 経営基盤の強化

長期ビジョン

2. 長期数値目標

	第5次中計実績 (2022年度)	長期目標
売上高	841億円	1,200億円
営業利益	16億円	100億円
営業利益率	2.0%	8.3%
ROE	5.7%	8.0%

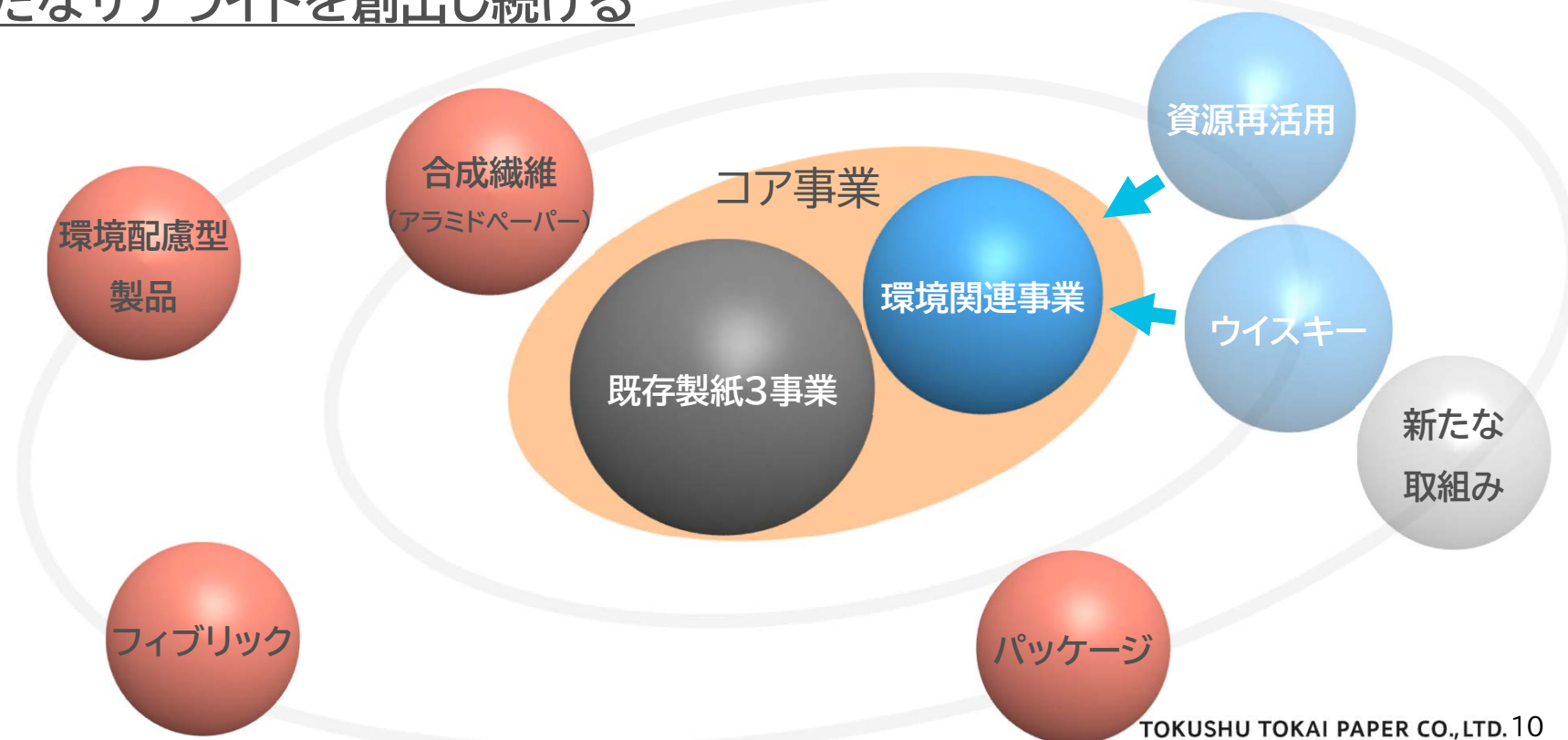
◆ 成長領域へのアプローチにより効率的拡大を図る



長期ビジョン

3. コア&サテライト戦略

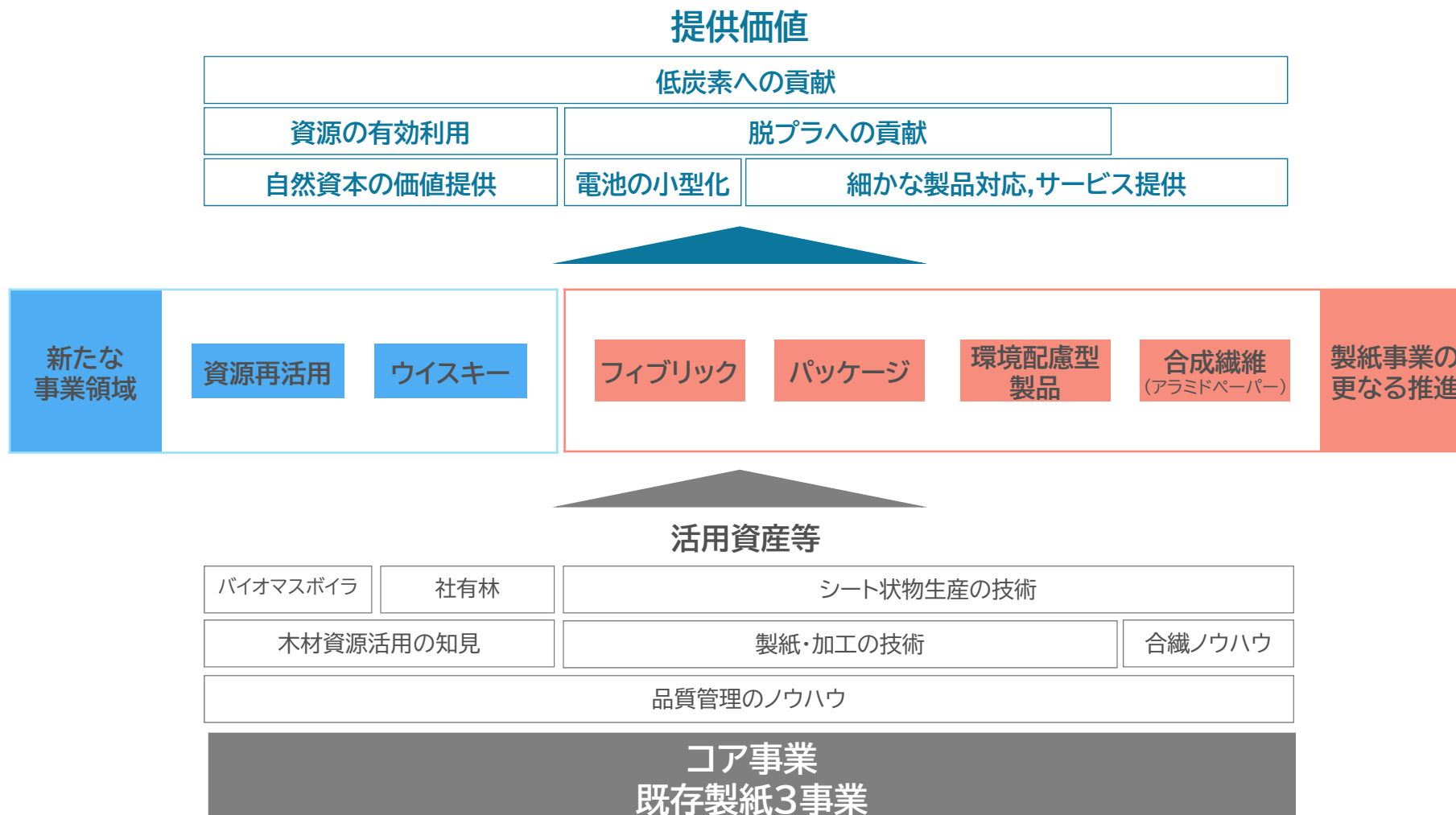
- コアである製紙事業で培ってきた資産を活用し、周辺領域で新事業・新製品を展開する
- **新たな事業領域への取組み**と**製紙3事業の更なる推進**の両輪で成長を実現する
 - 1) **環境関連事業**を新たな**コア事業**として**資源投入**する
 - 2) **成長領域への製品投入**により、製紙事業における**製品ポートフォリオの入替**を図る
- 顧客視点に立った新たな価値を創造すべく、マーケティング&リサーチ活動,新事業探索を進め、**新たなサテライトを創出し続ける**



長期ビジョン

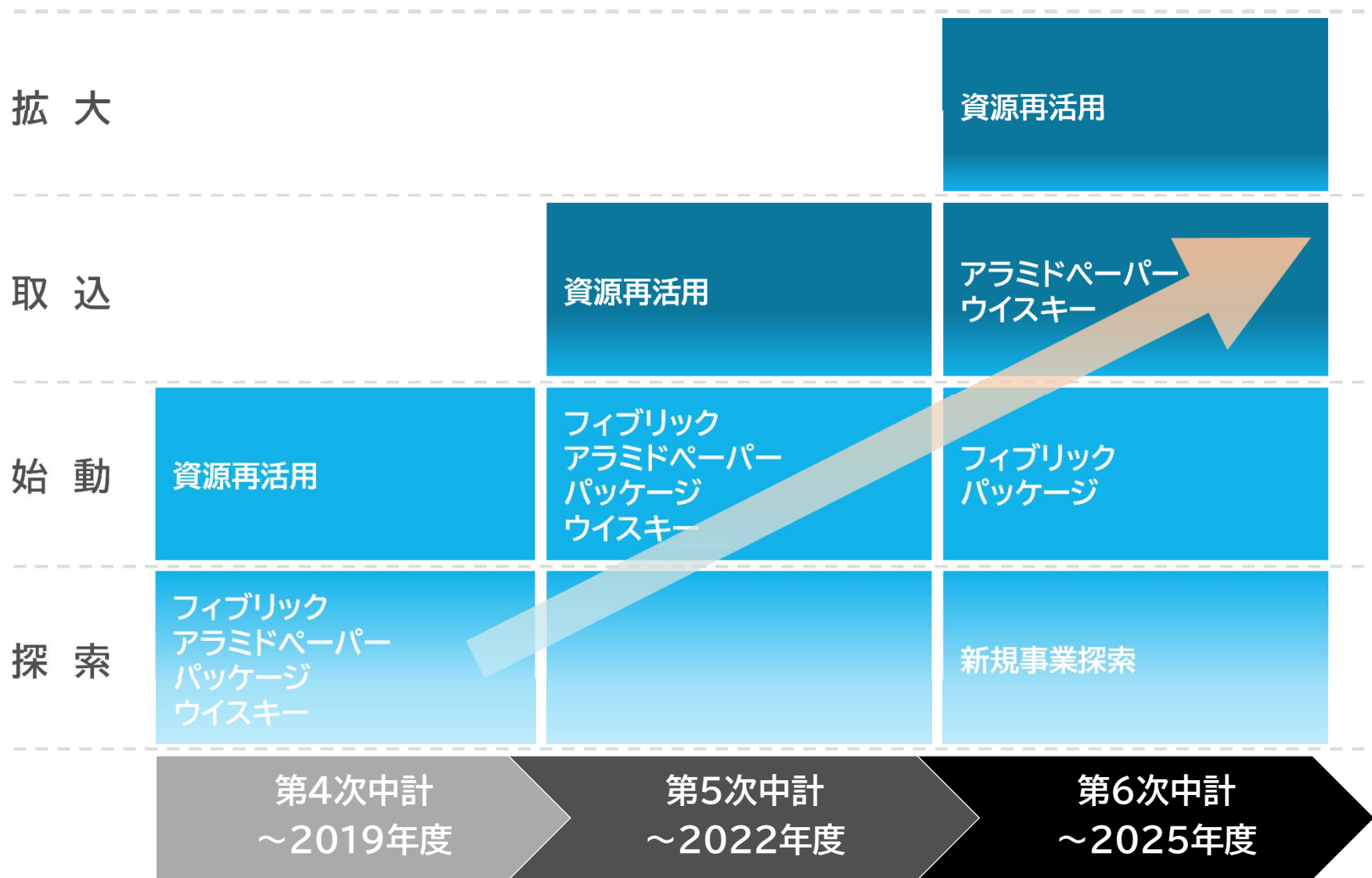
4. サテライト事業からの提供価値

- 既存製紙事業で培ったノウハウや資産を活用し、成長領域への資源投入を積極的に推進



長期ビジョン

5. 周辺領域の成長ステージ




 目次

1 第5次中期経営計画の総括

2 特種東海製紙グループの長期ビジョン

3 第6次中期経営計画

環境分析

メガトレンド

グローバル社会の変質・変容

リサイクル社会への移行

脱炭素社会への移行

自然資本の保護保全

国内の人口減少,デジタル化の進展

当社グループの認識

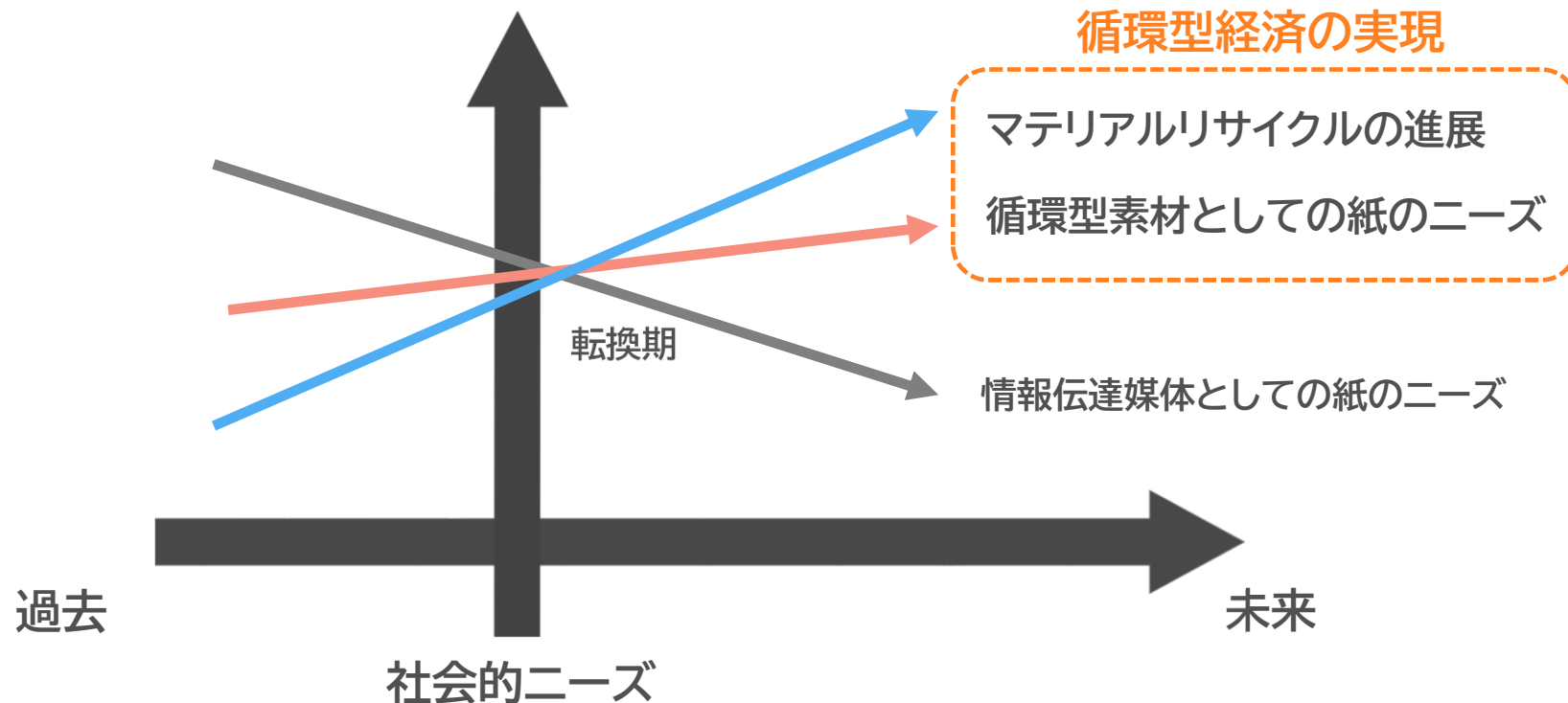
原燃料の安定調達策構築が必要

リサイクル技術の高度化、脱プラのニーズは絶好の機会

新東海製紙を中心に低炭素工場の優位性を発揮する機会

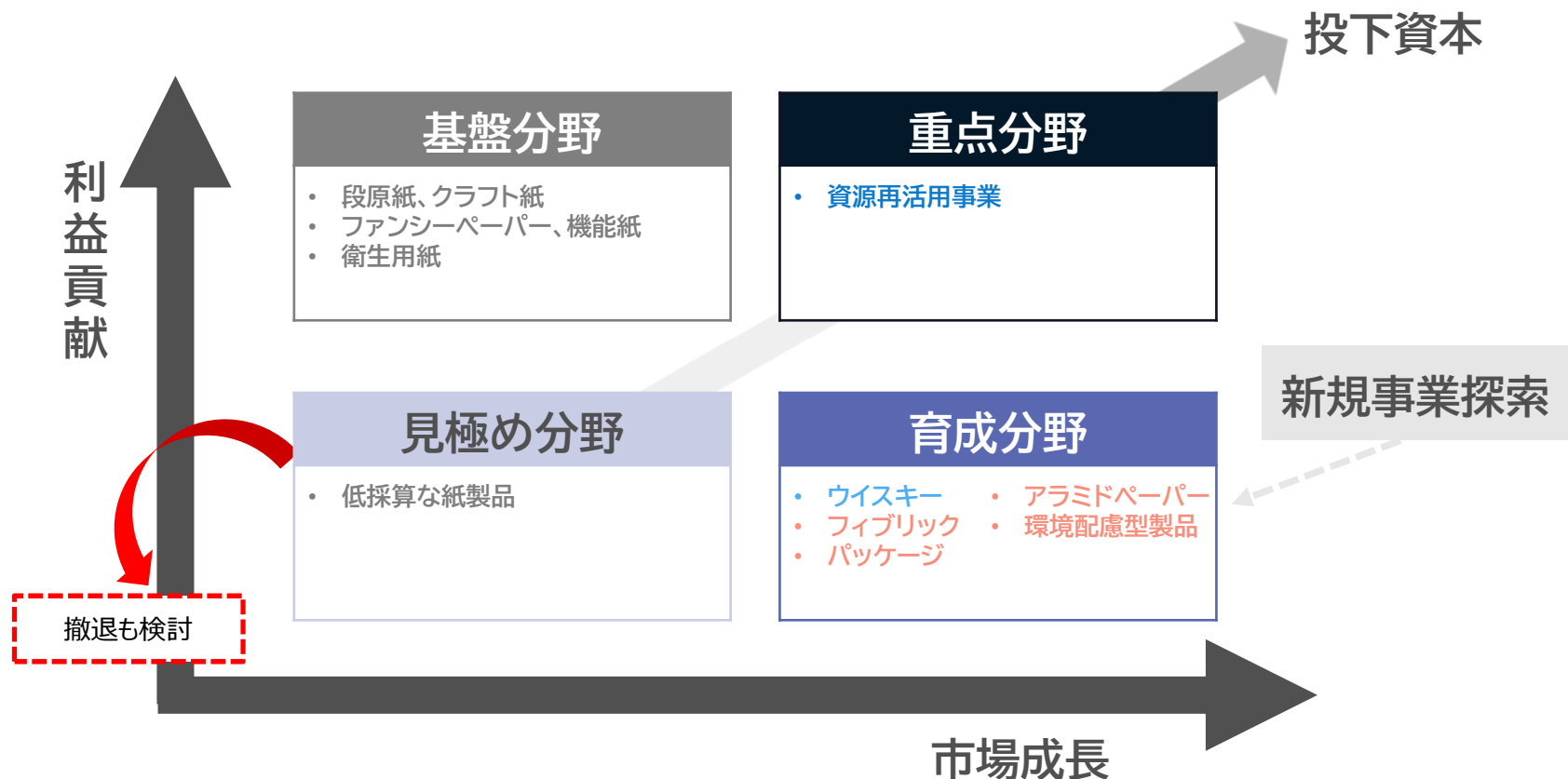
長年育んできた井川社有林の価値見直しの機会

事業,製品ポートフォリオの転換が必要
マーケットインの重要性を再認識



基本方針(ポートフォリオ・マネジメント)

重点分野	経営資源を重点的に投入
育成分野	拡大を図り重点分野に育成。拡大が見込めない事業は見極め分野に移行
見極め分野	ROA・収益性等を基準に事業を見直し
基盤分野	効率化・省エネ等の体質強化を進め事業の基盤を維持



数値目標と管理項目

- 目標値達成に向け、事業別ROA・ROI(投資利益率)を管理していく
 - ・ 各事業はROAで管理し、資産効率性も踏まえポートフォリオの見直しを検討する
 - ・ 投資判断にはROIを採用。ハードルレート(基準ROA)を設け資産効率の向上を図る

第6次中期経営計画 目標値

- ・ 営業利益 50億円
- ・ 経常利益 80億円
- ・ ROE 7.0%

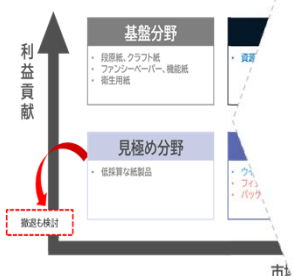
執行への落とし込み

事業本部/本部

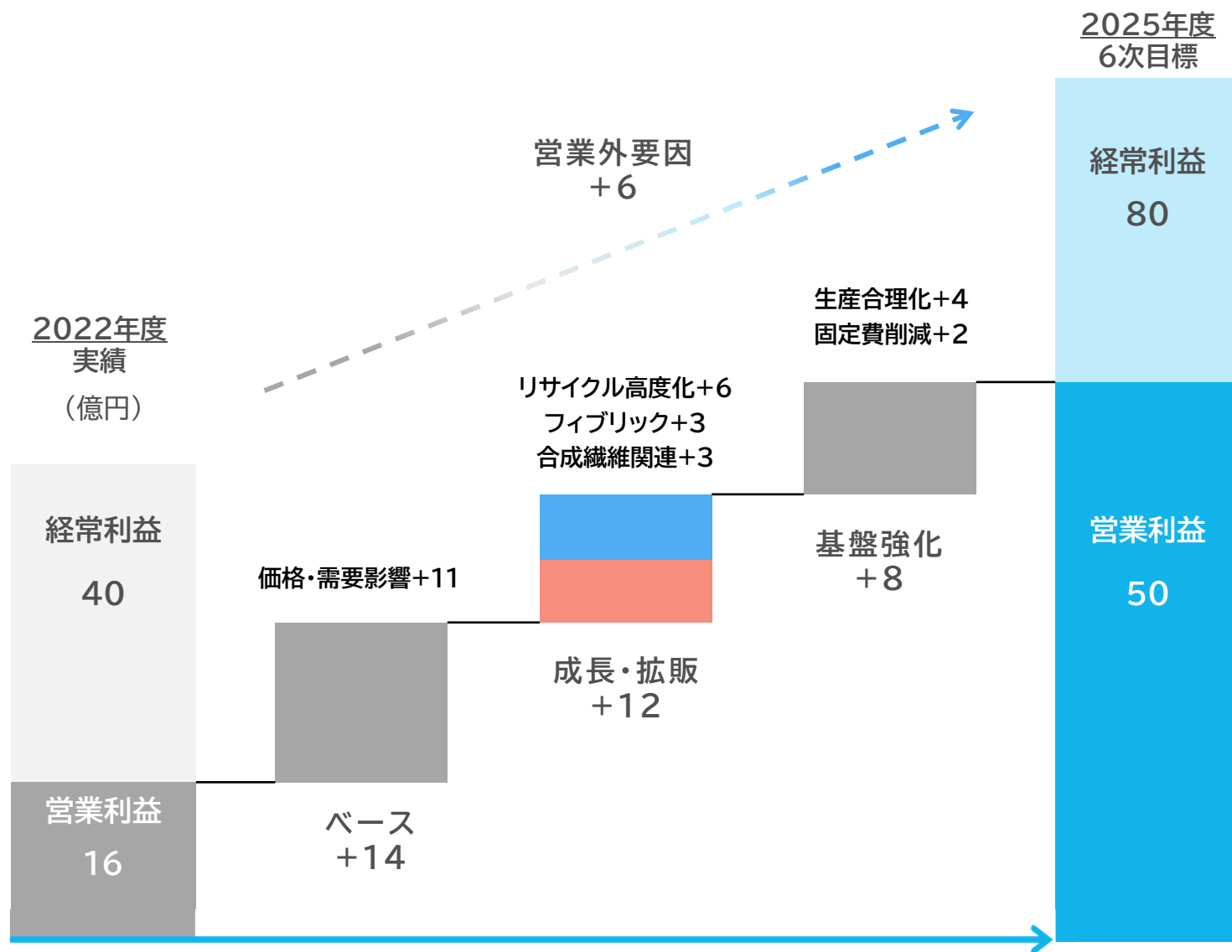
- ・ 事業効率 = ROA(税後貢献利益/総資産)
 - ・ 投資判断 = ROI > ROA
- ※2025年度の目標ROAを基準ROAとする

コーポレート部門

- ・ 社員とのエンゲージメント向上と健康経営(人的資本の価値最大化)
- ・ コーポレート部門の業務効率化
- ・ グループのガバナンス・コンプライアンスの向上

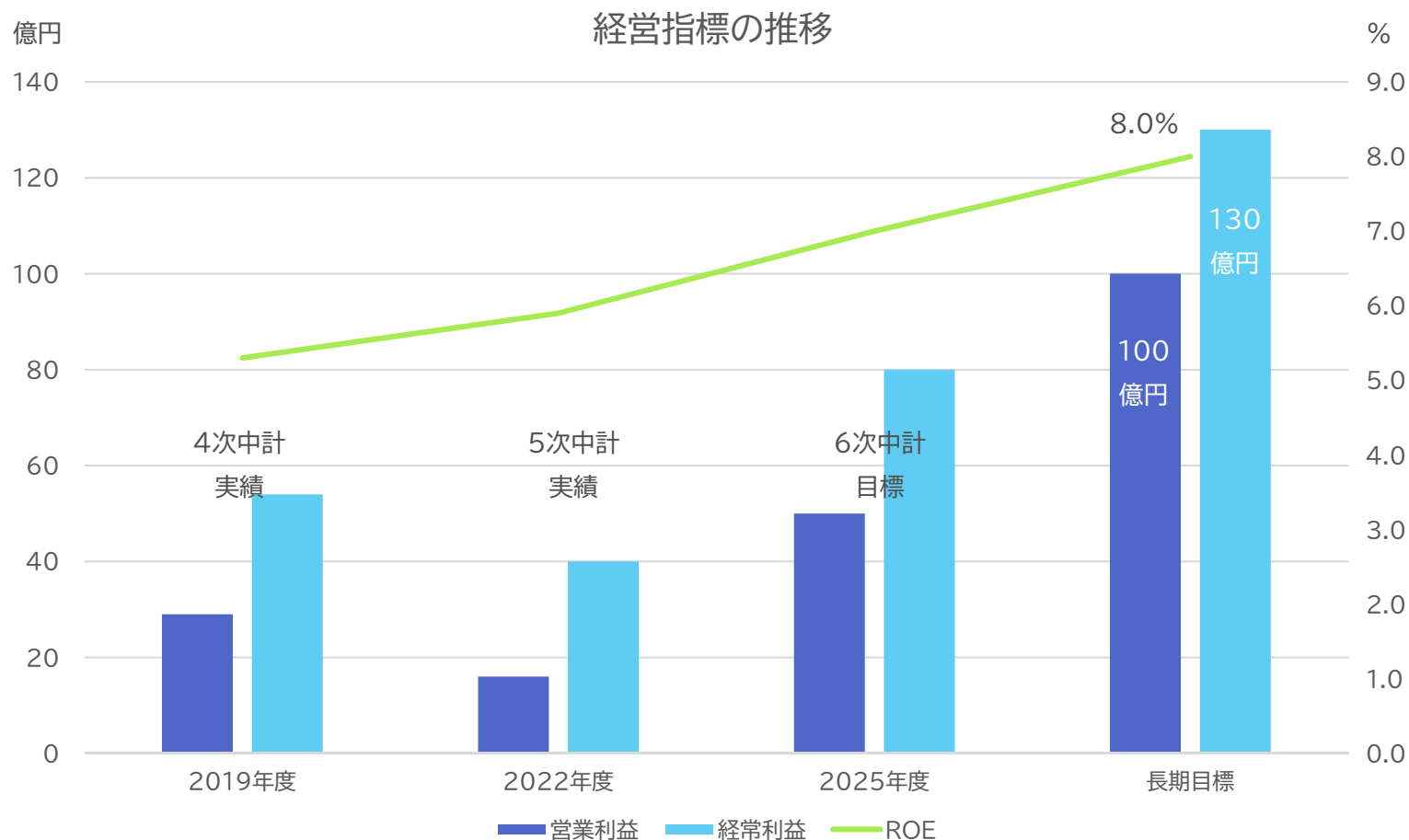


利益改善計画



長期数値目標への足取り

- 第4次中計では、世界的なパルプ高騰の影響により営業利益・ROEともに低迷
- 第5次中計では、新型コロナウイルス感染症の拡大・ロシアのウクライナ侵攻の影響により営業利益・経常利益ともに低下したが、全社的に体質強化を進めROEは向上
- 長期目標に向け、6次中計において環境関連事業をコア事業に成長させるとともに、製紙事業での成長領域への製品ポートフォリオを入れ替えを行い、両輪で更なる成長を目指す



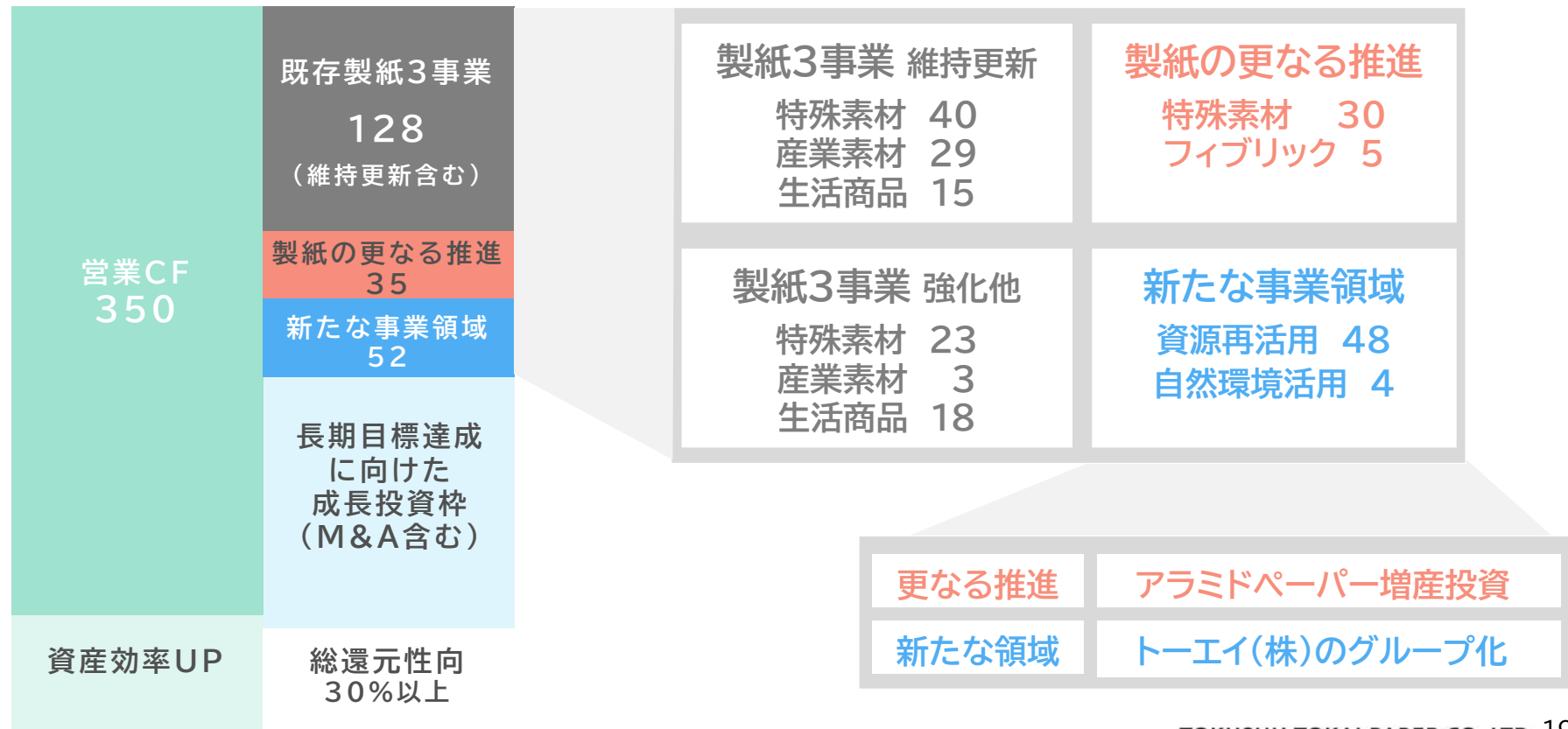
資金・投資計画他（第6次中期経営計画3ヶ年累計）

- 製紙3事業は、基盤強化とともに成長領域への投資を重点的に実施
- 新たな事業領域(環境関連事業)へ資源を重点的に投下し、“次のコア事業”へ拡大
- 成長投資枠は、200億円超の投資案件のなかから厳選し積極的に実行
- 総還元性向30%以上を意識し、資本政策を検討

(億円)

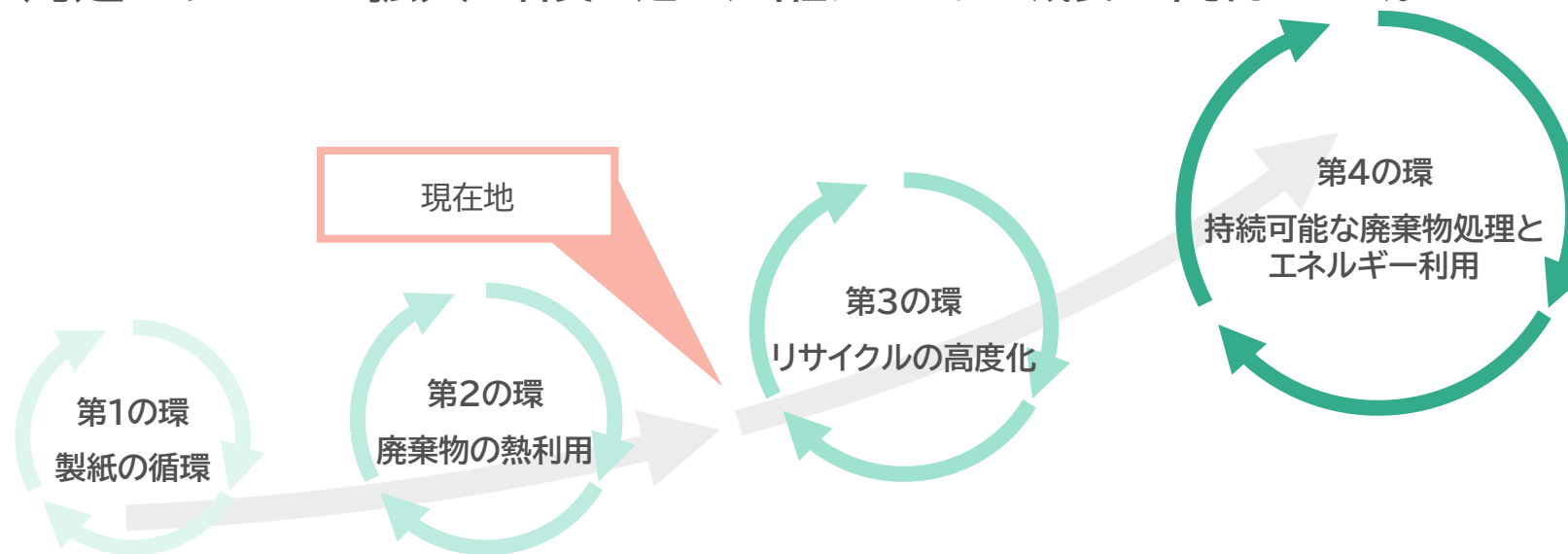
調達と運用

投資計画



【新たな事業領域】環境関連事業 topics:資源再活用事業の拡大

- 環境関連事業は、今後もリサイクル技術の進化と深化、静岡県を中心とした周辺エリアへの拡大を着実に進め、当社グループの成長を牽引していく。



古紙利用（物質利用）
薬液回収（物質利用）
黒液燃料利用（熱回収）

自社の汚泥等の熱利用
廃プラ・建設廃材の熱利用

自社の焼却灰の物質利用
高度選別による物質・熱利用

自然還元まで含めた処理(埋立など)
エネルギー関連事業

循環型社会の要請

- | | |
|--------|-----------|
| 1 発生抑制 | 4 熱回収 |
| 2 再使用 | 5 適正処分 |
| 3 再生利用 | 6 脱炭素・省エネ |

廃プラ処理における課題

- マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルの比率向上
- 単純焼却、埋立の比率減少

資源再活用本部の拡大可能性

- ・ M&Aによる業容拡大（処理品目の拡大、エリアの拡大）
- ・ 高度選別、洗浄技術の開発
- ・ マテリアルリサイクル技術の開発
- ・ 電力調達最適化事業の拡大

【新たな事業領域】環境関連事業 topics:トーエイとの資本業務提携

- 循環型社会の形成に貢献すべく、トーエイのマテリアルリサイクル技術を起点に、リサイクルの高度化(第3の環)への進化を加速する。
- 製紙工場で使用する非化石燃料の供給を通じて、脱炭素社会の実現にも寄与する。



・ 愛知県内に複数の工場拠点を持つ

・ プラスチック・金属・家電・ガラス等の再資源化に注力している

・ 産業および一般廃棄物の収集運搬の機動力を持つ

概要

【本社所在地】

愛知県知多郡東浦町大字藤江字ヤンチャ28番地の1

【事業所】

本社、リサイクルセンター、ガラス再商品化施設、半田支店/半田港工場、Port Dream Factory、常滑工場、名古屋支店、岡崎支店、豊橋支店

【売上高】

43億円(2022年8月期 実績)

【株式取得日】

2023年4月3日

【取得割合】

トーエイの持株会社であるトーエイホールディングスの発行済み株式の70%



【新たな事業領域】環境関連事業 topics:ウイスキー事業の拡大

- 井川社有林の自然資本を活かした事業としてブランドを確立
- 6次中計期間中に第二熟成庫の建設を予定
- 第二蒸留所の建設も視野に拡大可能性を追求

WWA2023で銀賞受賞



- 井川蒸留所ではCO2排出フリーの電気を利用しています。
- 調達する電気は、静岡県の水力発電に由来した「静岡県産」の電気です。

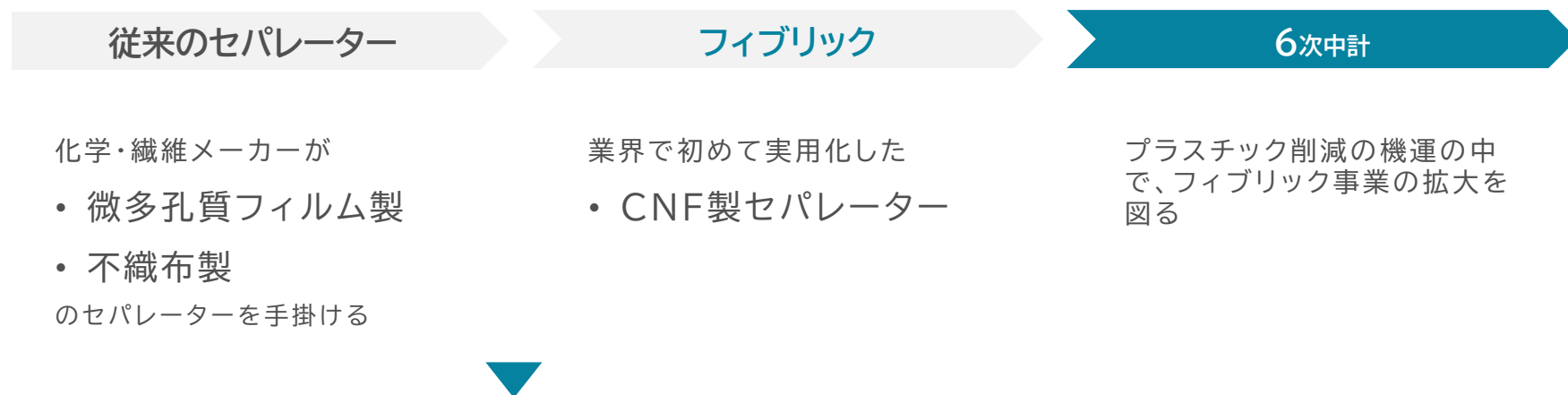
【製紙事業の更なる推進】topics: 合成繊維事業の取組み

- 販売を順調に伸ばしている「TT-TOKRON®」で協働した東レグループとともに合成繊維の湿式不織布の製造・販売事業へ本格参入する
- 成長が期待されるモーター等の分野でも採用を目指し、6次中計最終年度での増産投資につなげる



【製紙事業の更なる推進】topics: フィブリック事業の取組み

- セルロースナノファイバー(CNF)を使用したリチウムイオン二次電池向けセパレーターとして本格採用
- 成長が期待される同分野での採用を拡大。更に需要開拓を進め、量産機の導入を検討



従来のセパレーターに比べて、以下の点で有意性をもつ

- ・ 電気溶媒液の浸透性(抵抗減, 電池製造時間の短縮に寄与)
- ・ 耐熱性(安全性に寄与)
- ・ 薄膜化(小型化に寄与)
- ・ 植物由来の原材料(脱プラに寄与)

【製紙事業の更なる推進】topics:パッケージ事業の取組み

- 新たな潜在ニーズを掘り起こすべく、高機能・高付加価値素材の開発に注力
- これまで培ってきた紙化、紙の機能化のノウハウを活かして、酸素や水蒸気を通さないバリア性、クッション性、偽造防止、着色などの技術を付与し、プラスチックの代替となるパッケージ素材製品を提供する

5次中計

- TT-Packageの立上げ
- モルディア設立

6次中計

- 成型品、加工品などの最終製品に近い商材を販売・提案
- 最終顧客ニーズを掴み規模拡大を目指す



TT PACKAGE

MATERIAL
マテリアル

表情豊かで機能性に優れた高付加価値パッケージ用の紙素材

FORM
フォルム

意匠性・機能性に優れ、単なる梱包材の枠を超えたパッケージ



MOLDEA

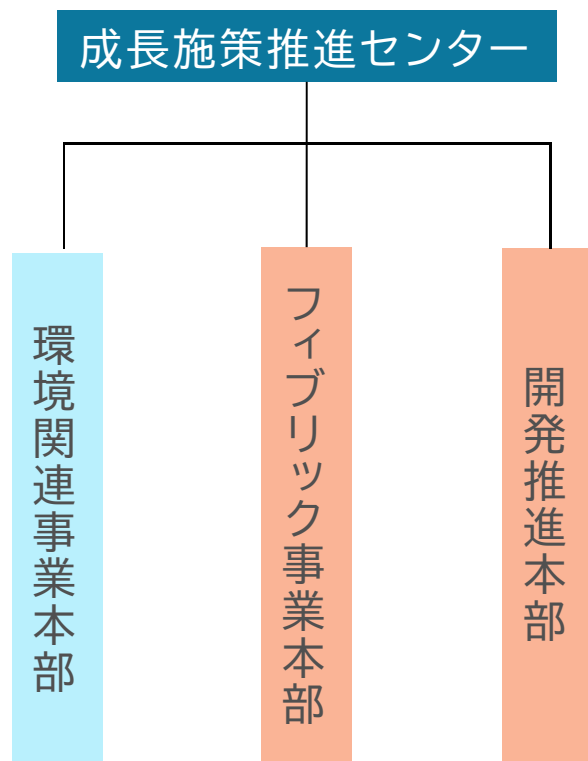
シルクのような滑らかな表面と多彩なカラーバリエーションを持つパルプモールド



【製紙事業の更なる推進】 topics: 成長施策推進センターの新設

- 成長戦略、事業構造転換を強力に推進するため、成長施策推進センターを設置し、社長自ら陣頭指揮を執る
- 顧客ニーズと当社保有の経営資源を活かしたシーズとのマッチングを推し進め、製紙事業での新製品開発のみならず、新たな成長分野の開拓に取り組む

6次中計



◆ 環境関連事業本部

- 第4の柱として位置付けた環境関連事業について技術とエリアを拡大し、2030年度には営業利益20億以上を目指す基盤を構築する。

◆ ファイブリック事業本部

- リチウムイオン二次電池向けセパレーター事業を軌道に乗せ量産機導入に向けた基盤を構築する。

◆ 開発推進本部

- ユーザーとの接点を持つマーケティング&リサーチ活動を推進し営業・開発活動に繋げる。
- 開発案件はステージゲートを設け、効率的に開発活動を推進し製品ポートフォリオの転換をけん引する。
- 成長が期待されるパッケージ事業への商品開発を進め、川下への展開を模索する。

【既存製紙事業】 topics: ファンシーペーパーの生産集約

- 需要が縮小しているファンシーペーパーは生産体制の最適化を図ることとし、2023年度末を目途に岐阜工場での生産を終了する予定
- 三島工場へ集約することで特殊素材事業の効率をあげ基盤を強化する

岐阜工場5号,6号機の生産終了

5号機 生產品目 : ファンシーペーパー
生産能力 : 7t/日

6号機 生產品目 : ファンシーペーパー
生産能力 : 12t/日



ファンシーペーパーの生産を三島工場に集約

集約により生産効率、資産効率を向上させる

製品にかかる固定費を削減し収益性を向上させる

従業員はグループ内への配置転換を進め、雇用を維持

【経営基盤の強化】 topics: 人的資本の価値最大化

各種方針の徹底と遵守

特種東海製紙グループ人権方針

木材調達に関する基本指針

人材育成

キャリア形成支援

ダイバーシティ&
インクルージョンの推進

ワークライフバランスの推進

我々の会社は、

明るく生き生き働ける会社

誇りをもって働ける会社

夢をもって働ける会社

安全で安心して働ける会社

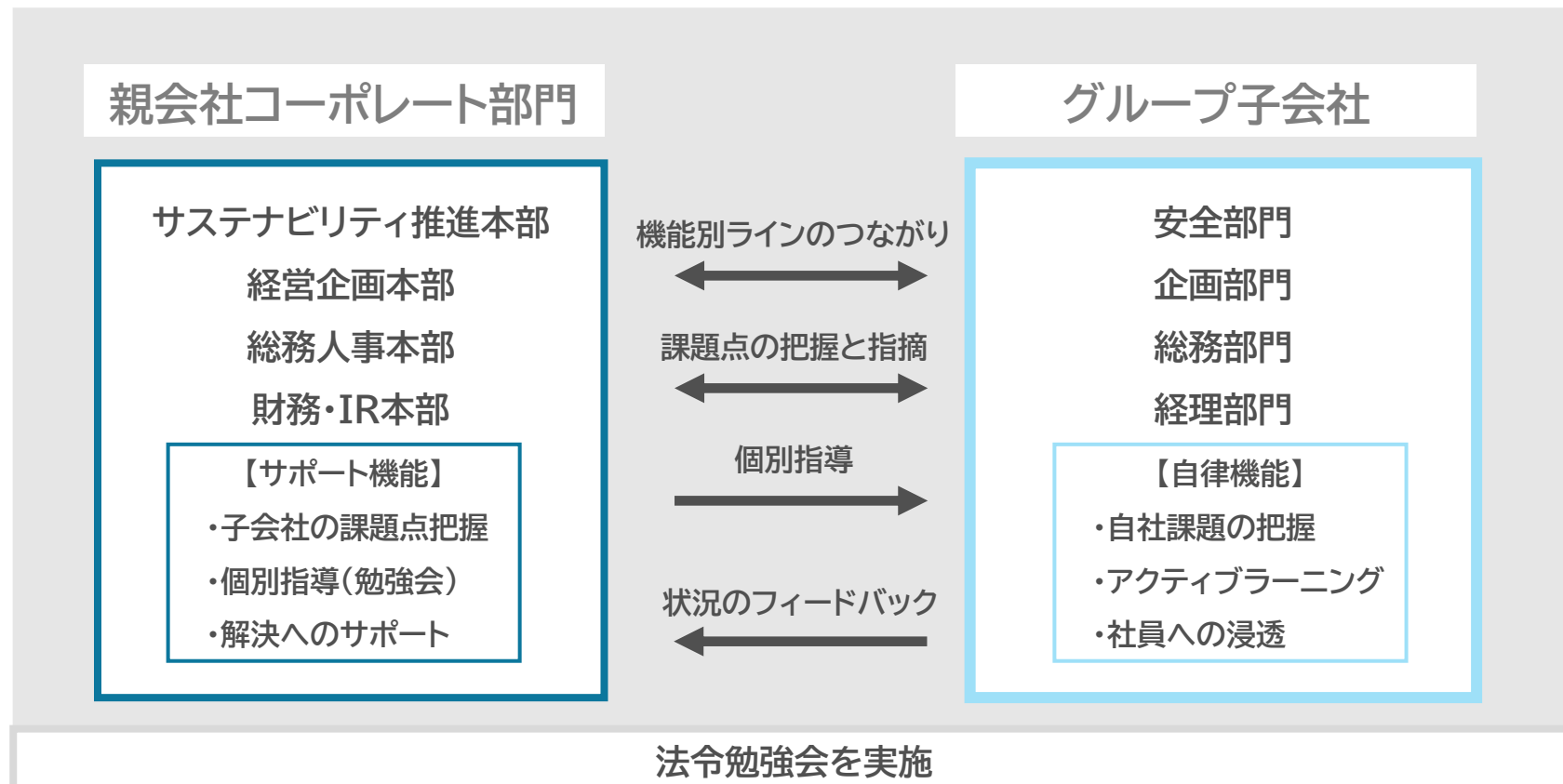
安全衛生の取組み

休業災害の発生低減

健康経営の推進

【経営基盤の強化】 topics: グループガバナンス・コンプライアンスの向上

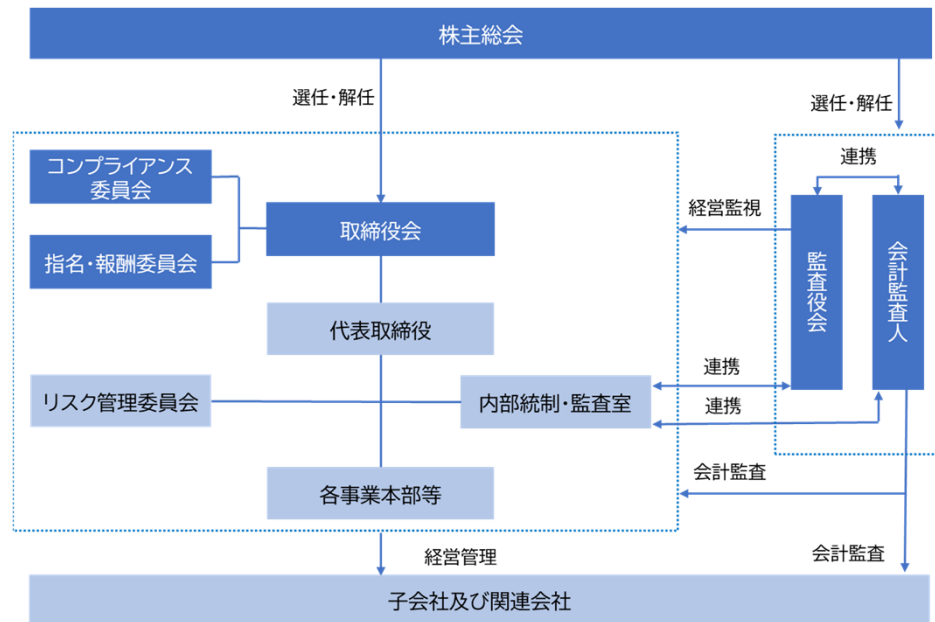
- 事業領域の変化を見据え子会社への関わり強化と子会社での自立機能の強化を図る
 - 1) 機能別ラインを明確化しコーポレート部門と密なコミュニケーションを図る
 - 2) 法令に関する勉強会を実施しコンプラ意識向上を図る
 - 3) 個別指導と子会社内アクティブラーニングでの底上げ



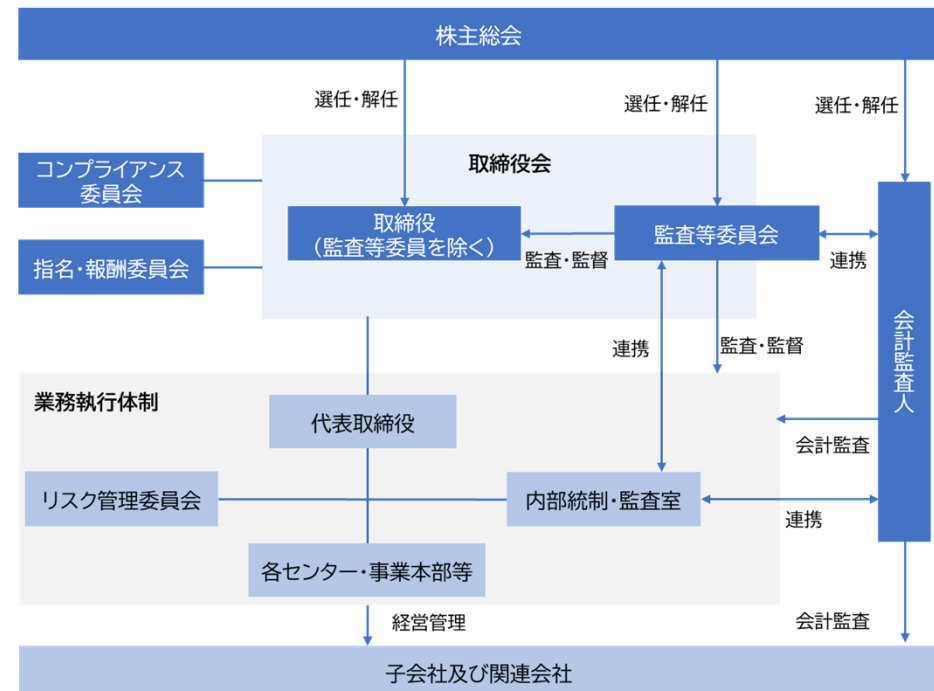
【経営基盤の強化】topics: 監査等委員会設置会社への移行

- 2023年6月開催予定の第16回定時株主総会での承認を条件として、監査等委員会設置会社へ移行する
 - 1) 取締役会をマネジメント型からモニタリング型へ移行し監督機能を強化するとともに、執行においては執行役員制度を充実させ、業務執行における意思決定のスピードアップを図る
 - 2) 取締役会における社外取締役の構成比率を高め、取締役会の透明性・客観性のさらなる向上と、コーポレートガバナンスの一層の強化を図る

【現状】監査役会設置会社



【移行後】監査等委員会設置会社

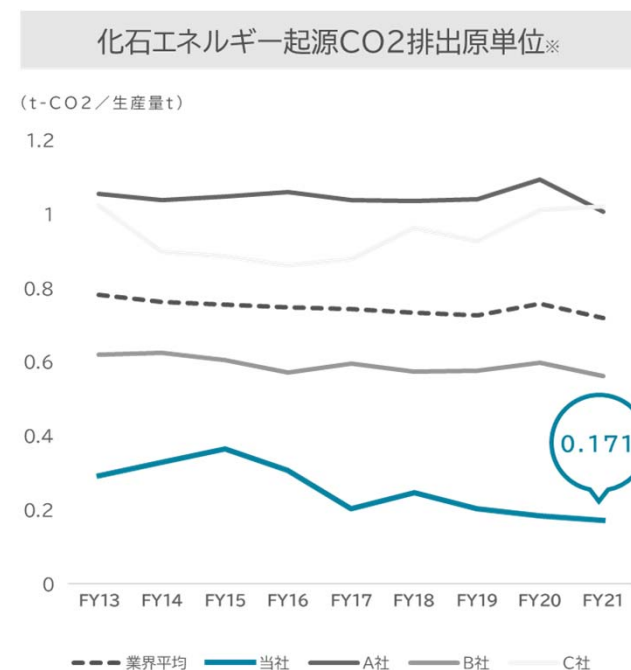
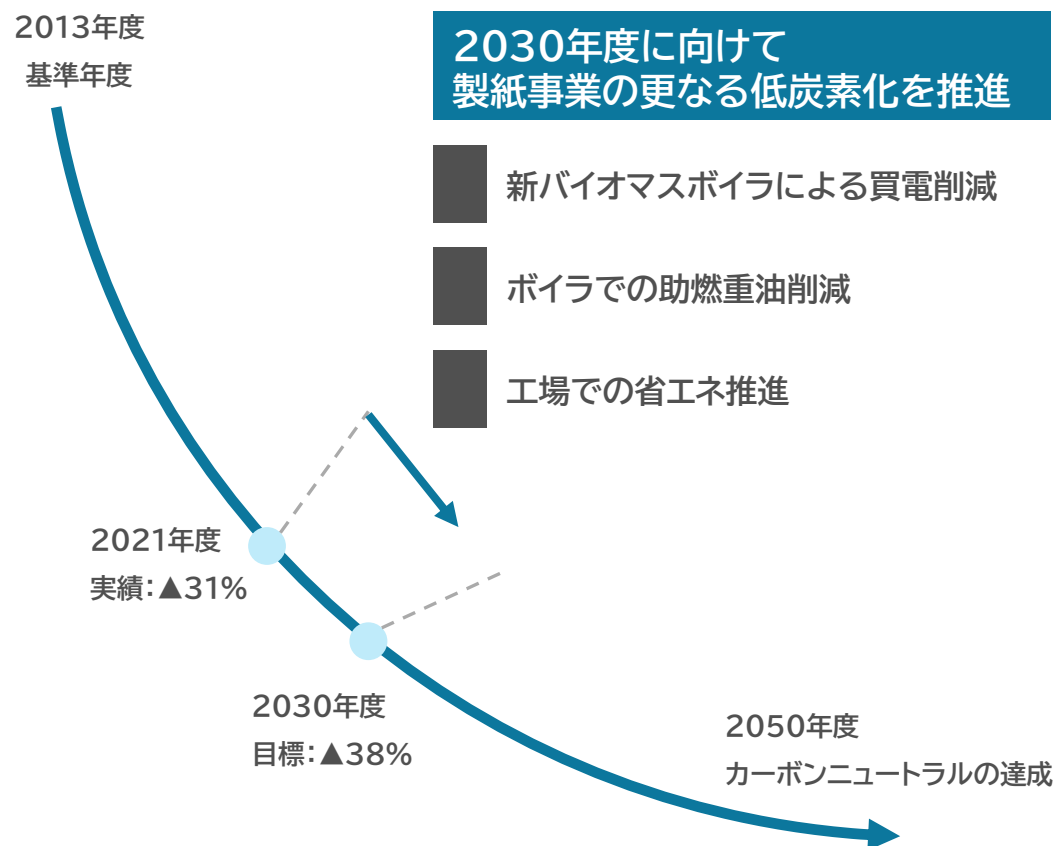


【SDGs】マテリアリティの設定

マテリアリティ	定性目標	関連するSDGs
地球環境との共生		
1 気候変動問題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 生産活動に伴うCO₂排出量の削減 	 
2 社有林の有効活用と生物多様性保全への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 30by30に基づく生物多様性保全活動の推進 森林資源維持活用 	  
3 持続可能なサプライチェーンの維持	<ul style="list-style-type: none"> 「木材調達に関する基本指針」に基づく責任ある原料調達の推進 ホワイト物流の推進 人権DDと社内教育の実施 	  
4 資源の有効活用と環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> 古紙利用率の向上 廃棄物最終処分率の低減 	  
5 安定した製品提供と新製品の開発	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度の向上 環境配慮型製品の拡充 	    
地域社会との共生		
1 地域・社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との対話の推進 	  
2 安心安全に働ける職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍の推進 休業災害の撲滅 エンゲージメントの強化 	  

SDGsの取組み（気候変動問題への対応）

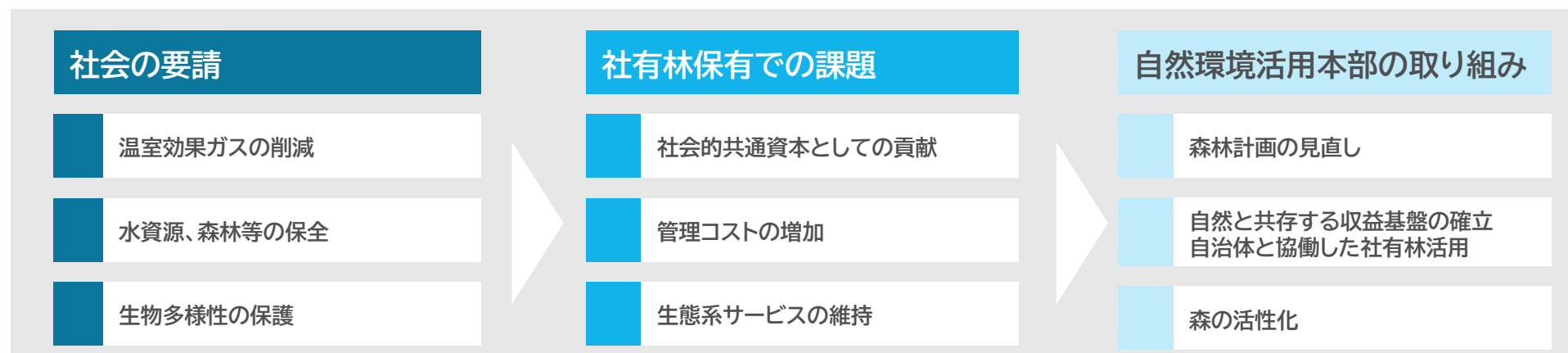
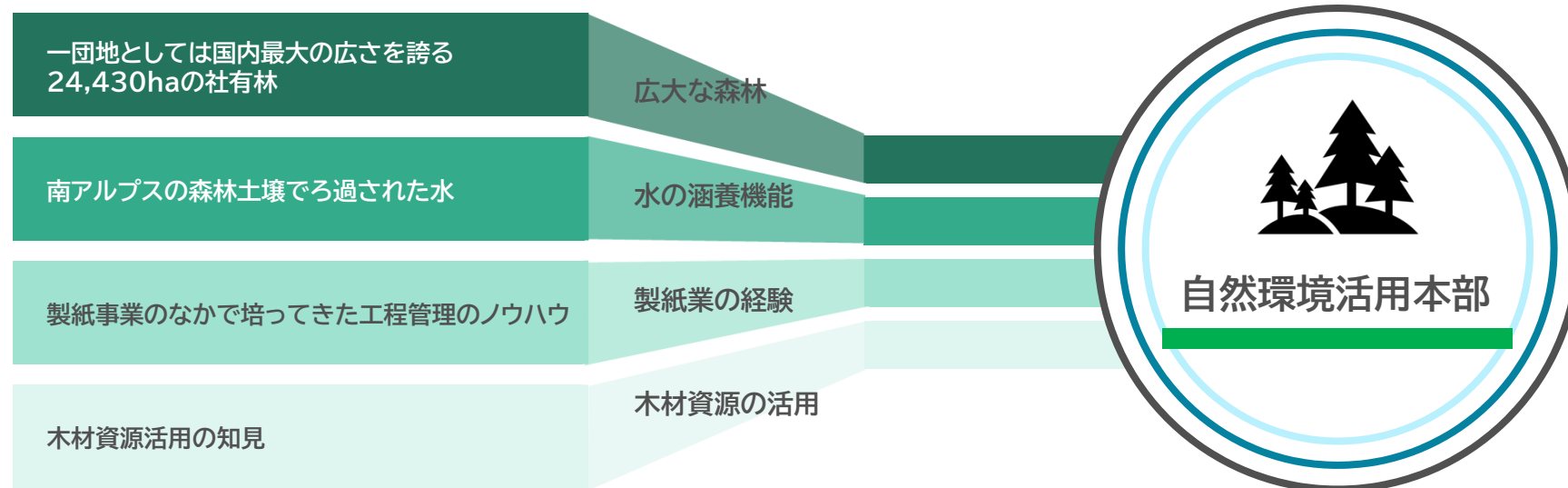
- 化石エネルギー起源CO₂排出原単位は2021年実績で業界平均の1/4を実現
※当社推計による業界平均値と、特種東海製紙・新東海製紙の合算値での比較
- 新東海製紙で2026年度導入予定の新バイオマスボイラにより、2030年度目標は射程圏内。引続きボイラー燃料の見直しを中心に低炭素社会の実現に貢献するよう取組みを進めていく



※各値は当社による推計、当社値は特種東海製紙と新東海製紙の合算

SDGsの取組み（社有林の有効活用と生物多様性保全への貢献）

- 創業より製紙を生業としてきた当社は、自然と共存し環境に配慮し、水資源や木材を利用
- 長年の森林管理、木材資源の利用で培ったノウハウや知見を蓄積し、循環型産業として発展
- 水資源、森林等の保護保全とともに、自然環境を活用した循環型社会の形成に資する

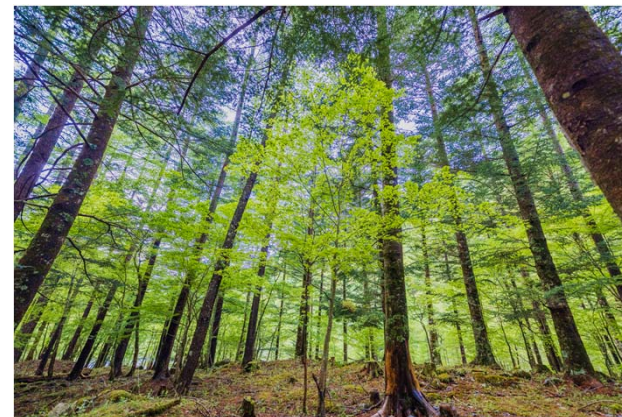


SDGsの取組み（社有林の有効活用と生物多様性保全への貢献）

- 当社は2022年9月に、産官民等の有志が設立した「30by30アライアンス」に参加
- 30by30とは、2030年までに陸と海の30%以上の保全を目指す目標
- 当社グループが保有する井川社有林は、優れた山岳景観や溪谷、森林生態系など尊い自然環境に恵まれ、当社グループにとっての財産かつ社会共通の大切な自然資本
- 積極的に生物多様性の保全・保護に努める



30by30とは、2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させるというゴール
目的は、健全な生態系として効果的な保全・保護





お問い合わせ先:経営企画本部

〒100-0005

東京都千代田区丸の内一丁目8番2号
鉄鋼ビルディング

Tel 03-5219-1810

※本資料に掲載しております当社の計画および施策などは発表日時点において把握できる情報から得られた当社の経営判断に基づいております。様々なリスクおよび不確定要因により、実際の業績と異なる可能性がございますことを、予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。